

مدیریت استعداد هوشمند: رویکردی نوین و عاملی برترساز در جنگ‌های آینده

وحید مرادی*^۱

محمدامین آئینی^۲

چکیده

ترکیب آهن و کربن ماده‌ای به نام استیل را به وجود می‌آورد که این نوآوری منجر به تولید فلزی با مزیت‌های فراوان شده است. پژوهش حاضر نیز بر آن است که به طور مشابه مفاهیم مفید و سودمند مدیریت دانش و مدیریت استعداد می‌توانند با هم ترکیب شوند و از این درآمیختگی مفهومی قوی به نام «مدیریت استعداد هوشمند» را به وجود آورند که موجب افزایش اثربخشی و کارایی عملکرد فردی و سازمانی و همچنین افزایش مزیت رقابتی شود. در ادامه با برداشت و پیش بینی که از جنگ‌های آینده می‌شود، دو عامل بسیار مهم در جنگ‌های آینده یعنی منابع انسانی و فناوری اطلاعات مورد توجه قرار می‌گیرد. که مدیریت استعداد هوشمند می‌تواند با اثرگذاری بر این دو عامل مهم در سازمان‌های نیروهای مسلح، تبدیل به عاملی برترساز در جنگ‌های آینده شود، که فقط با استفاده از مدیریت دانش یا مدیریت استعداد به تنهایی نمی‌توان به چنین عملکرد سازمانی و فردی بالایی دست یافت. در نهایت با ارائه مدل مفهومی کاربردی مدیریت استعداد هوشمند در جنگ‌های آینده به مزیت رقابتی در آن نائل می‌گردیم.

واژه‌های کلیدی

مدیریت استعداد، مدیریت دانش، مدیریت استعداد هوشمند، جنگ آینده.

^۱ - کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک

^۲ - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه

مقدمه

امروزه استفاده بسیاری از واژه «دارائی‌های دانشی» در مقالات و کتاب‌ها شده است. که این نشان می‌دهد مدیریت دانش با عامل انسانی گره خورده است، چرا که به عنوان یک ابزار راهبردی برای ایجاد مزیت رقابتی بر روی بکارگیری سرمایه انسانی مورد تاکید قرار گرفته است. باید اشاره کرد افرادی که بدون یک درک مفهومی قوی که مدیریت دانش در اختیار قرار می‌دهد، تمایل به تمرکز مستقیم بر روش‌های اصلی و مهم در جذب، انتخاب، درگیر کردن، توسعه و نگهداری کارکنان دارند، ولی آنها هم هنوز با شکست مواجه می‌شوند؛ تا اینکه به طور مناسب تشخیص دهند استعداد افراد به عنوان مخازنی از پتانسیل ارزشمند دانش می‌باشد: هم ضمنی و هم آشکار (رضایی، ۱۳۹۱: ۳۸).

مدیریت استعداد هوشمند به معنای مدیریت اثرگذار یا هوشمندانه همه منابع انسانی است که در بردارنده سرمایه دانشی یک سازمان و قابلیت داشتن در تولید، حفظ و نگهداری، ذخیره، انتقال و بکارگیری دانش در حمایت از سازمان در رسیدن به اهداف و مقاصد سازمان (مزیت رقابتی)؛ همچنین «هوشمند» با تأکیدی که به لحاظ نقش راهبردی مدیریت دانش مخصوصاً در سازمان‌های امروزی و وظایف مدیریت منابع انسانی دارد، مطابقت دارد (وایمن^۱، ۲۰۰۸). بنابراین هدف از این پژوهش ایجاد یک نوع هم‌جوشی و یا تلفیق با ارزش بین دو ناحیه ارزشمند در مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت استعداد و مدیریت دانش در جهت کسب و ارتقاء مزیت رقابتی در جنگ‌های آینده می‌باشد. همچنین پژوهشگران در این مقاله بر آن شده‌اند تا با بررسی ادبیات موجود در زمینه مدیریت دانش و مدیریت استعداد به این موضوع برسند که چگونه استعداد در مدیریت استعداد به عنوان یک منبع با ارزش مورد توجه قرار می‌گیرد تا سازمانی بتواند کارکنان دانش محور در مدیریت دانش را درک کند و در جهت کسب و ارتقاء مزیت رقابتی در جنگ‌های آینده از آن بهره گیرد. و استعداد چه چیزی نسبت به کارکنان دانشی را در تصرف دارد که می‌تواند به عنوان دانش قطعی، ضمنی و آشکار، مورد تفسیر قرار گیرد؟

^۱. Vaiman

مباحث نظری

در سال‌های اخیر مدیریت دانش به عنوان یکی از جالب‌ترین و چالش برانگیزترین موضوعات مدیریت کسب و کار بوده و دایره کاربرد آن همواره با سایر مباحث عرصه مدیریت، گسترده‌تر می‌شود. مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان‌ها در شناسایی، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم و مهارت‌هایی که بخشی از سابقه سازمان هستند و عموماً به صورت ساختار نیافته در سازمان وجود دارند، یاری می‌رساند (رضایی، ۱۳۹۱: ۳۹).

با توجه به رشد سریع تغییرات و افزایش رقابت، مدیریت مؤثر دانش در سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است؛ زیرا دانش به طور فزاینده‌ای به عنوان یک جزء حیاتی برای سازمان‌ها شناخته شده و مدیریت آن تا حدود زیادی مبتنی بر شایستگی‌های افراد و ویژگی‌های گروه‌ها در شکل فرهنگ سازمانی است که به عنوان یک عامل مهم، نقش کلیدی را در رد یا پذیرش دانش ایفا می‌کند (سیگنک و اسریت^۱، ۲۰۱۰).

سازمان‌ها باید به همه امور توجه داشته باشند، زیرا مدیریت دانش همچون یک راهبرد کاری، همزمان، در کل سازمان عمل می‌کند و ابزار پیشرفت برنامه کلی یک سازمان محسوب می‌شود (وایمن^۲، ۲۰۰۸). مدیریت دانش، راهبردها و فرآیندهایی هستند که قادرند تولید و جریان دانش را به منظور ایجاد و برآورده ساختن انتظارات سازمان، مشتریان و کاربران در کل سازمان به وجود آورند. مدیریت دانش، فرآیند گسترده‌ای است که امر شناسایی، سازماندهی، انتقال و استفاده صحیح از اطلاعات و تجربیات داخلی سازمان را مورد توجه قرار می‌دهد (کاموچه و مگیور^۳، ۲۰۱۱).

هالس^۴ (۲۰۰۱) مفهوم مدیریت دانش را در ارتباط با مفاهیم داده، اطلاعات و دانش مطرح می‌سازد. وی معتقد است مشکل اصلی در زمینه مدیریت دانش این است که سازمان‌ها نمی‌دانند چگونه داده‌ها را به اطلاعات و اطلاعات را به دانش تبدیل کنند، لذا بسیاری از سازمان‌ها در حد مدیریت داده و مدیریت اطلاعات باقی مانده‌اند (مدهوشی و نیازی، ۱۳۹۰: ۱۲۱). در طول فرآیند مدیریت دانش، دانش دستخوش تغییرات مختلف می‌شود و بخشی از اطلاعات از بین می‌رود، بنابراین بایستی از روند اتلاف اطلاعات مفید جلوگیری کرد. مدیریت دانش رشته‌ای است که رهیافتی یکپارچه را برای تشخیص، تسخیر، ارزیابی، بازیابی و اشتراک همه

¹. Ciganek & Srite

². Vaiman

³. Kamoche & Maguire

⁴. Hales

موجودی اطلاعات یک سازمان ارائه می‌کند. مدیریت دانش را تلاشی برای آشکار نمودن دارایی پنهان در ذهن اعضا و تبدیل این دارایی پنهان به یک دارایی سازمانی، تا همه کارکنان سازمان به این دارایی دسترسی داشته باشند، تعریف کرده است (سلاجقه و پورجعفری، ۱۳۹۱).

مدیریت دانش به مجموعه فرآیندهای اطلاق می‌شود که در نتیجه آن دانش، کسب، نگهداری و استفاده می‌شود. هدف از مدیریت دانش بهره برداری از دارایی‌های فکری به منظور افزایش بهره‌وری، ایجاد ارزش جدید و بالابردن قابلیت و رقابت پذیری است. دانش به عنوان یک عامل رقابتی با فریادی بلند سر لوحه محیط‌های کسب کار امروزی شده است (امیری و همکاران، ۱۳۹۱). مدیریت دانش با تبدیل سرمایه‌های انسانی به دارایی‌های فکری سازمان یافته برای سازمان ایجاد ارزش می‌کند. مدیریت دانش مستلزم وجود رهبری آگاه و تأثیرگذار در سازمان است. از عناصر جلو برنده مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی متکی بر خلاقیت و نوآوری است برای توسعه مدیریت دانش در سازمان باید تغییراتی که منجر به تعامل و یا بازسازی دانایی می‌گردند به طور نظام‌مند تشویق و حمایت شوند. سازمان‌ها برای این که بتوانند مدیریت دانش را توسعه داده و تقویت کنند، باید در پنج فعالیت عمده مهارت لازم را کسب نمایند. این پنج مهارت به شرح زیر است:

- قدرت حل نظام مند مسأله را پیدا کنند.
 - توانایی کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران و بکارگیری راهکارهای نوین را داشته باشند.
 - تجارب قبلی و فعلی را به کار گیرند.
 - خود را با الگو برداری از سازمان‌های موفق مقایسه نمایند.
 - توانایی انتقال مؤثر و سریع دانش را در تمام سطوح سازمان داشته باشند.
- هرکدام از این مهارت‌ها نیازمند تفکر ویژه، ابزار و رفتار معینی است که باید به هنگام بکارگیری آن‌ها مورد استفاده قرار گیرد. پدیده مدیریت دانش بستگی به مختصات دانش و منابع آن، شناسایی و طرح فعالیت‌های مربوط به دانش و منابع آن و تشخیص عواملی که در هدایت مدیریت دانش نفوذ دارد، خواهد داشت. مدیریت دانش مستلزم تعیین فرصت‌ها و تهدیدات فراروی سازمان است. پس از آن که تعیین شکاف دانش سازمان که گواه بر فاصله بین وضع موجود دانش سازمانی و دانش مطلوب و مورد نیاز سازمان است، خلاء دانش سازمان را مشخص می‌کند. توانایی افراد برای کار در شرایط جدید و بهره‌گیری از دانش و اطلاعات موجود و انتقال آن، عامل تعیین کننده در پیاده سازی راهبرد مدیریت دانش در سازمان است.

ظرفیت یادگیری افراد در بهره‌گیری از دانش موجود برای بهبود مستمر عملکرد شغلی نیز در تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده از نقشی اساسی برخوردار است. سازمان‌های یادگیرنده به طور مستمر در پی افزایش قابلیت‌های خود در زمینه خلاقیت، نوآوری و تحول هستند که عمدتاً از طریق آموزش و بهره‌ور ساختن نیروی انسانی میسر می‌گردد (رضایی، ۱۳۹۱: ۴۲).

مزایای مدیریت دانش

مزایای مدیریت دانش را می‌توان در ۳ سطح بررسی نمود که عبارتند از:

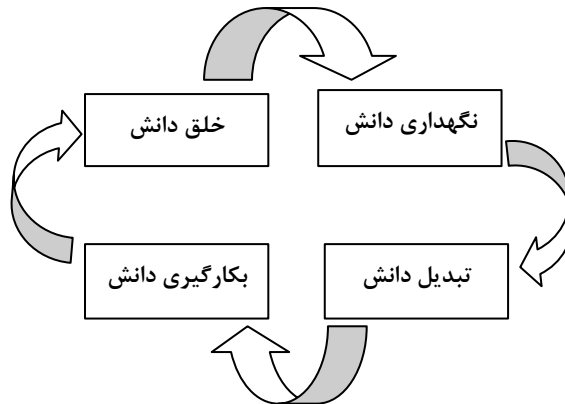
در سطح فردی

- به افراد کمک می‌کند تا وظایفشان را بهتر انجام دهند و در زمان اتخاذ تصمیمات و حل مسائل صرفه جویی کنند.
 - حس تعهد جمعی در سازمان ایجاد کنند.
 - به افراد کمک می‌کند تا خود را به روز نگهدارند.
 - فراهم کننده چالش‌ها و فرصت‌هایی برای مشارکت کردن است.
- در سطح گروه‌های تسهیم تجربه
- مهارت‌های حرفه‌ای را توسعه می‌دهد.
 - حمایت‌گری هم‌ردیفان را افزایش می‌دهد.
 - ایجاد شبکه و همکاری مؤثر را تسهیل می‌کند.
 - ایجاد کننده اصول اخلاق حرفه‌ای برای اعضاء است.

در سطح سازمانی

- به اجرای استراتژیک کمک می‌کند.
- به حل سریع‌تر مسائل کمک می‌کند.
- توزیع بهترین رویه را موجب می‌شود.
- دانش موجود در محصولات و خدمات را بهبود می‌بخشد.
- به بهره‌برداری از ایده‌ها کمک و فرصت‌های نوآوری را افزایش می‌دهد.
- به سازمان کمک می‌کند در موقعیت رقابتی بهتری قرار بگیرد.
- حافظه سازمانی ایجاد می‌کند (فریدی چلابی، و نادری درشوری، ۱۳۹۱).

تحلیل محتوا (تجزیه و تحلیل) الگوی عمومی مدیریت دانش



شکل شماره ۱) الگوی عمومی مدیریت دانش، نیومن و کنراد^۱، ۱۹۹۹

خلق دانش: این مرحله در برگیرنده فعالیت‌هایی است که با مرور دانش جدید به سیستم مرتبط است و شامل توسعه، کشف و تسخیر دانش است (نیومن و کنراد، ۱۹۹۹).

حفظ و نگهداری دانش: عبارتست از فعالیت‌هایی که دانش را در سیستم ماندگار می‌کند. در این زمینه مهمترین عامل، حافظه سازمانی و حافظه فردی است و آن عبارت است از توانایی سازمان برای حفظ و نگهداری دانش. اگر این دو حافظه سازمانی در کنار هم باشند همدیگر را تقویت می‌کنند.

تبدیل و انتقال دانش: این مرحله اشاره به فعالیت‌هایی دارد که در ارتباط با جریان دانش از بخش یا شخصی به بخش یا شخص دیگر است و شامل ارتباطات، ترجمه، تبدیل، تفسیر و پالایش دانش می‌شود.

بکارگیری دانش: این مرحله شامل فعالیت‌هایی در ارتباط با اجرای دانش در فرآیند سازمانی است (آقائی کوهساره، ۱۳۹۱).

همانطور که در الگوی عمومی مدیریت دانش مشاهده می‌شود فرایندی چند مرحله‌ای طی می‌گردد که دانش به صورت کاربردی و عملی در سازمان پیاده و مورد بهره برداری قرار گیرد. از طرفی می‌دانیم این فرایند نیاز به زمان دارد و سازمان‌ها هر مقداری که بتوانند زمان این فرایند را کمتر کنند در واقع از قدرت رقابتی و مزایای بیشتری بهره مند می‌شوند. هدف ما نیز از آوردن این الگو همین است که این فرایند نیاز به فرصت و زمان دارد و مدیریت استعداد می‌تواند این

¹ Newman, conard

زمان را با استفاده از بکارگیری استعدادهای موجود در سازمان به حداقل ممکن کاهش دهد و در نتیجه سازمان از مزیت رقابتی بیشتری برخوردار گردد.

مدیریت استعداد

به نظر بیشتر نظریه پردازان، مدیریت استعداد بخشی از مدیریت منابع انسانی است که بر روی استعدادهای سازمان تمرکز می‌کند، یعنی به صورتی جزئی‌تر و مستقیم‌تر بر روی مدیریت یک گروه خاص از افراد تأکید دارد (چوئی و همکاران^۱، ۲۰۰۸). دو شباهت آشکار بین مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی وجود دارد. اول اینکه هر دو، قرار دادن افراد مناسب در نقش‌های مناسب را ابزار مهمی برای یکپارچه کردن فعالیت‌های کارکنان و اهداف سازمان (مانند توسعه فردی) می‌دانند. دوم اینکه هر دو مناطق وظیفه‌ای اصلی مدیریت افراد را پوشش می‌دهند (مانند جذب، انتخاب، توسعه و نگهداری کارکنان) که برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی استفاده می‌شود. به عبارتی می‌توان گفت مدیریت استعداد وظایف سنتی مدیریت منابع انسانی را هم پوشش می‌دهد و بسیاری از موارد با آن مشترک است. همان‌طور که لوئیس و هکمن^۲ (۲۰۰۶) بسیاری از اصول و عملکردهای زیربنایی مدیریت استعداد را هم معنای اجزای مختلف مدیریت منابع انسانی (مثل استخدام، انتخاب، جبران خدمات، مدیریت عملکرد، توسعه و برنامه‌ریزی جانشینی) می‌دانند. لوئیس و هکمن (۲۰۰۶) مدیریت استعداد را مجموعه‌ای از وظایف منابع انسانی مانند استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه تعریف کرده‌اند. از این منظره آنان استدلال می‌کنند که مدیریت استعداد ممکن است تعبیر دیگری از واژه مدیریت منابع انسانی باشد. آنان پس از بررسی دقیق و جامع ادبیات مدیریت استعداد به این امر اشاره داشتند که مدیریت استعداد یک روش سیستمی جهت اجرای وظایف منابع انسانی با نگاهی گسترده و عملکردی دقیق‌تر است.

از مدیریت استعداد به عنوان ابزاری برای بهبود فرایند استخدام و توسعه افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان استفاده می‌کنند (بهاتناگر^۳، ۲۰۰۷). بعضی از کارشناسان، مدیریت استعداد را در راستای وظایف مدیریت منابع انسانی تعریف کرده‌اند به طوری که آن را استخدام، توسعه، ارتقاء و نگهداری افراد در راستای اهداف فعلی و آینده سازمان می‌دانند. به طور کلی می‌توان بیان کرد سازمان‌هایی که از مدیریت استعداد

1. Chuai and Preece and Iles

2. Lewis and Hechman

3. Bhatnagar

استفاده می‌کنند راهبردی بوده و چگونگی جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، ارتقاء و انتقال کارکنان در سازمان را پیش بینی می‌نمایند (بارون^۱، ۲۰۰۸).
 نتایج یک پژوهش نشان می‌دهد که مهمترین موانعی که از تحقق برنامه‌های مدیریت استعداد جهت رسیدن به ارزش‌های کسب و کار جلوگیری می‌کنند، همگی انسان هستند. اخیراً طبق تحقیقی، نیمی از مدیران اجرایی بیان داشتند که رهبران عالی سازمان‌هایشان همسو با بحث مدیریت استعداد نیستند (رضایی، ۱۳۹۱: ۴۴).

دلایل اهمیت مدیریت استعداد

بیشتر سازمان‌ها امروزه به دلایلی از قبیل کاهش استعدادهای در دسترس، جایگاه ضعیف برای نگهداری از استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ برگشت کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی ضعیف مانند جبران خدمات یا مزایا با بحران استعدادهای مواجه هستند (فلیپس و روپر^۲، ۲۰۰۸).
 فگلی^۳ (۲۰۰۶) به دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا، یافتن و نگهداشتن کارکنان با استعداد را از اولویتهای اصلی سازمانهای امروزی بیان کرده است (بهاتناگر^۴، ۲۰۰۷).

با بکارگیری مدیریت استعداد اطمینان حاصل می‌شود که هریک از کارکنان، با استعدادهای و توانایی‌های ویژه در شغل مناسب قرار خواهند گرفت. مدیریت استعداد بعنوان یک ابزار مدیریتی، سبب توانمند شدن مدیران شده و نوعی انعطاف پذیری مطابق با شرایط در حال تغییر بازار را ایجاد می‌نماید. مدیریت استعداد به دو دلیل کافی دارای اهمیت است: اول اینکه اجرای مدیریت استعداد مؤثر باعث کسب و نگهداری موفقیت آمیز استعدادهای می‌شود، و دوم اینکه کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب می‌شوند. مورد دوم مبحثی است که امروزه تحت عنوان "مدیریت جانشین پروری" مطرح و توجه بسیاری از سازمان‌ها را به خود جلب کرده است.

مدیریت استعداد رویکرد جدیدی است که می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد نموده و نقاط ضعف و اشکالات بر رویکردهای سنتی را مرتفع نماید، از این رو می‌تواند به عنوان ابزار مناسب در کنار مدیریت منابع انسانی سنتی در سازمان‌های ایرانی پیشنهاد شود. البته

1. Barron

2. Phillips and Roper

3. Fegley

4. Bhatnagar

برای پیاده سازی مدیریت استعداد در سازمان‌ها، برنامه ریزی شود، در غیر این صورت سازمان‌ها پس از مدت بسیار کوتاهی این رویکرد بسیار مهم را نیز فراموش خواهند کرد.

فرآیند مدیریت استعداد

در ادامه به اجزاء اصلی مدیریت استعداد که شامل جذب کردن، بکارگیری، توسعه استعداد و نگهداری استعداد می‌باشد، می‌پردازیم:

شناسایی و جذب استعدادها

اولین مرحله از فرایند مدیریت استعداد، شناسایی افراد با استعداد از داخل و جذب نخبگان از خارج سازمان می‌باشد. مسئولیت استخدام بالاترین استعدادها، نه تنها زمان بلکه نیازمند به سرمایه گذاری مالی است، بخصوص اگر مربوط به پست‌های اجرایی سازمان باشد. سازمان‌ها باید در زمینه توسعه استراتژی استخدام خلاق بوده و از بکارگیری روش‌های سنتی استخدام در جذب نیروی کار جدید پرهیز نمایند (فلیپس و روپر، ۲۰۰۸).

انتخاب استعدادها

هدف از فرآیند انتخاب کارکنان با استعداد، گزینش افراد از میان منبعی از کاندیداهای واجد شرایط است که مصاحبه کنندگان بتوانند به بهترین نحو در مورد کار گذشته متقاضیان کار استنتاج کنند، اما امروزه ارزیابی روانشناسی همراه با دیگر ابزار استخدامی که به شانس سازمان در انتخاب فرد مناسب برای پست مورد نظر کمک می‌کند، آزمون‌های استعداد، آزمون سنجش میزان علاقه، ارزیابی شخصیت، آزمون‌های دانش شغلی می‌تواند به عنوان ابزارهای جایگزینی، ارتقا و انتخاب محسوب شود (بایارز و رو^۱، ۲۰۰۸).

بکارگیری استعداد

پس از انتخاب افراد با استعداد در فرآیند مدیریت استعداد، نوبت بکارگیری آن‌ها در مکان مناسب در سازمان است. بکارگیری افراد با استعداد، یک رابطه هوشی و احساسی است که کارمند با شغل، سازمان، مدیر یا همکاران خود دارد و بر روی تلاش‌های مضاعف او در کارش تأثیر می‌گذارد (هوگس و روگ^۲، ۲۰۰۸).

افراد با استعداد از طریق دو روش اصلی راهبردی در سازمان بکار گرفته می‌شوند:

- تناسب افراد با نقش‌ها (APR):

¹. Byars and Rue

² Hughes and Rog

• تناسب نقش‌ها با افراد (ARP):

برای بکارگیری کارکنان با استعداد در سازمان به هر دوی این روش‌ها نیاز است. اما به نظر می‌رسد تناسب شغل با شاغل برای فرآیند مدیریت استعداد راهبردی‌تر باشد.

➤ توسعه استعدادها

فرد با استعدادی که پتانسیل رشد و پیشرفت را دارد، اگر وارد سازمانی شود که امکان هیچ‌گونه توسعه‌ای در آن وجود نداشته باشد، مطمئناً در آنجا دوام نخواهد آورد. در تحقیقاتی که در بین کارکنان صورت گرفته فرصت برای یادگیری و رشد و امتحان موارد جدید، سومین مورد از عوامل باقی ماندن افراد نخبه در سازمان طبقه بندی شده است.

➤ نگهداری از استعدادها

در مرحله آخر فرآیند مدیریت استعداد، این سؤال برای مدیران پیش می‌آید که حال که ما افراد را آموزش دادیم و کارکنان با استعداد توسعه داده شدند، چگونه آنها را در سازمان نگه داریم؟ نگهداری کارکنان خیلی به سیستم مدیریت عملکرد سازمان نزدیک است (فلیپس و روپر، ۲۰۰۹).

به طور کلی، سازمان‌های امروزی به دنبال جذب افراد با استعداد هستند. در این میان سازمانی موفق خواهد بود که بتواند پس از جذب این استعدادها را نگه دارد. با ایجاد فضای شغلی مناسب، ارتباطات بین فردی مؤثر و محیطی جذاب برای افراد و همچنین ایجاد مسیر پیشرفت شغلی برای آنها می‌توان احتمال ترک این افراد را کاهش داد.

نتایج مدیریت استعداد

یکی از عواملی که عملکرد کارکنان را از یکدیگر متمایز می‌سازد استعداد افراد است، اگر برای کسب مهارت در یک فعالیت، افراد مختلف در شرایط و موقعیت یکسانی قرار بگیرند متوجه خواهیم شد تفاوت موجود در عملکرد آنها به دلیل عوامل درونی فرد بوده است. به طور واضح هدف از ایجاد سیستم مدیریت استعداد، تأثیر آن بر ستاده‌های فردی و سازمانی است. منابع انسانی در سازمان‌های امروزی از ارزش ویژه‌ای برخوردارند و در واقع نقش سرمایه‌های راهبردی را ایفا می‌کنند. شناخت توانایی‌ها و شایستگی‌های بالقوه کارکنان و اداره آنها بالفعل کردن این قابلیت‌ها از وظایف خطیر مدیران می‌باشد. تجربه نشان داده سازمان‌هایی که به منابع انسانی خود توجه نموده و از مدیریت استعداد استفاده می‌کنند نسبت به سازمان‌های

رقیب از عملکرد بهتری برخوردارند. سانترال و بنتون پنج فعالیت عمده را برای بهبود عملکرد این سازمان‌ها از طریق اجرای مدیریت استعداد در نظر می‌گیرند:

- هم راستایی فعالیت افراد با کسب و کار؛
- کمک گرفتن از مدیران صفی در مدیریت منابع انسانی؛
- ایجاد سیاست‌های روشن، پایدار و منصفانه؛
- ایجاد محیطی مناسب برای تسهیم اطلاعات؛
- انجام گرفتن فعالیت‌ها به بهترین نحو.

مدیریت استعداد با ایجاد محیطی مناسب، یک تعهد دو سویه بین کارکنان و سازمان به وجود می‌آورد. نتیجه آن جز بهبود عملکرد فردی و سازمانی نیست. با شناسایی قابلیت‌های کارکنان و قرار دادن آنها در جای مناسب و استفاده بهینه از این توانایی‌ها و توسعه آنها و قدردانی به موقع و مناسب از عملکردهای مطلوب، هم رضایت کارمند برآورد شده و هم سازمان به اهداف خود نائل می‌شود. طبق نظر برگر^۱ (۲۰۰۳) سازمانی که مدیریت استعداد مؤثری را پیاده سازی کند و کارکنان را رده‌بندی کرده و بر توسعه سرمایه گذاری در این بخش تمرکز نماید، از عملکرد سازمانی بالا و افراد با پتانسیل بالا برخوردار خواهد بود. سازمان‌های با عملکرد بالا، افراد با استعداد در سازمان را به عنوان یک منبع اولیه مزیت رقابتی می‌شناسند. زیرا امروزه با تغییرات سریع در محیط سازمانی و نیاز به رشد آگاهی مدیران در وظایف چندگانه سازمانی، تغییرات تکنولوژیکی، مهارت‌های کارآفرینی و توانایی عمل در فرهنگ‌ها، ساختارها، بازارهای مختلف، سازمان‌ها نیاز به استعدادهای و نخبگانی دارند تا در چنین شرایطی بتوانند عملکرد سازمانی را ارتقاء داده و از رقبای خود سبقت بگیرند (بارون^۲، ۲۰۰۸).

در مورد چگونگی تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی این گونه بیان می‌شود که:

- استراتژی‌های سازمان را به کمیت و کیفیت رهبری مورد نیاز برای اجرایی کردن این استراتژی‌ها متصل می‌کند؛
- توسعه استعدادهای با پتانسیل بالا را تسریع نموده و کیفیت رهبران اجرایی را بهبود می‌بخشد؛
- افرادی با پتانسیل‌های بالای رهبری را در شغل‌های پایین‌تر شناسایی می‌کند؛
- استعدادهای با پتانسیل بالا برای رهبری مورد نیاز در آینده را شناسایی می‌کند؛

^۱. Berger

^۲. Barron

• تأکید بر رشد مدیران بهتر در همه سطوح را افزایش می‌دهد (ولینس^۱، ۲۰۰۶).

در حقیقت جایگزین کردن یک پست خالی با فردی که متناسب با آن باشد به هیچ وجه کار ساده‌ای نیست و نیاز به بررسی‌های چند جانبه دارد. مشکل تنها کمبود نیروی کار نیست، بلکه مشکل اصلی کمبود کارکنان با تجربه، ماهر و با استعداد است. این موضوع از چند جنبه بر سازمان تأثیر می‌گذارد. به عنوان مثال وقتی سازمانی در پست‌های کلیدی نیاز به نیروی زبده داشته باشد، بدون برنامه‌ریزی قبلی و بکارگیری مدیریت استعدادها، زمان نسبتاً زیادی برای پر کردن پست‌ها در نظر گرفته خواهد شد، هزینه بیشتری نیاز خواهد بود و در نهایت انتظار نامزدهای این پست‌های کلیدی در مورد حقوق و مزایا افزایش خواهد یافت. پس می‌توان گفت یکی از مهمترین عوامل تأثیر گذار بر موفقیت سازمان و افزایش عملکرد آن، حفظ و نگهداری استعدادها و برنامه ریزی برای شناسایی، جذب و توسعه آنها در سازمان می‌باشد.

مدیریت استعداد هوشمند

با بررسی ادبیات مدیریت دانش و مدیریت استعداد معلوم شد که هر دو آنها با عامل انسانی گره خورده‌اند و اشتراکاتی در اهداف آنها وجود دارد. همچنین با توجه به تحقیقاتی که در هر دو زمینه انجام گرفته و خروجی‌هایی که از هر دو به دست آمده، بیانگر آن است که با پیوستن این دو بعد به یکدیگر معبر جدیدی برای تحقیقات آتی به وجود می‌آید. مدیریت استعداد و مدیریت دانش به عنوان مکمل یکدیگر می‌توانند سازمان را در جهت افزایش عملکرد سازمانی و فردی و همچنین رسیدن به مزیت رقابتی بیشتر یاری رسانند. سازمان‌ها با استفاده از ابزار مدیریت دانش به عنوان ابزاری قوی برای شناخت چگونگی تبدیل افکار به محصولات و خدمات تجاری می‌توانند در جهت مزیت رقابتی بیشتر به انتخاب و جذب نیروی مستعد، توسعه و بکارگیری نیروی مستعد و حفظ و نگهداری آن بپردازد. این سازمان‌ها فقط با استفاده از مدیریت دانش یا مدیریت استعداد به تنهایی نمی‌توانند به عملکرد سازمانی و فردی دست یابند. لذا با تلفیق مدیریت استعداد و مدیریت دانش، به مدیریت استعداد هوشمند می‌رسد (رضایی، ۱۳۹۱: ۴۶).

جنگ آینده

همواره یکی از موضوعات حیاتی و انکار ناپذیر در زندگی بشر، جنگ و نبرد بوده است. کشورها، خواسته یا ناخواسته، به طور دائم با این پدیده روبه‌رو خواهند بود. امروزه، جنگ محور حیات

^۱. Wellins

اجتماعی انسان معاصر است، و نگرانی جوامع پیشرفته چیزی جز بهتر جنگیدن و پیشرفته‌تر جنگیدن نیست و پیشگامی در فناوری‌های جنگی، مسابقه‌ اصلی آنها شده است. در جهان امروز، بشر می‌رود تا آخرین دستاوردهای دانایی‌اش را بکار گیرد تا به شیوه‌ای دقیق‌تر، سریع‌تر و مطمئن‌تر دست به کشتار و جنگ زند (محمدی، ۱۳۸۵).

جنگ در عمومی‌ترین نوع خود اگر چه دارای تعاریف متعدد اما دارای مفهوم واحد و مشترک است. وردوس^۱ می‌نویسد: جنگ جدلی مسلحانه بین دولت‌ها است که در آن کلیه روابط صلح آمیز معلق شده باشد.

کلسویتس^۲ یکی از برجسته‌ترین نظریه پردازان جنگ مدرن معتقد است که جنگ فعالیتی اجتماعی مشتمل بر بسیج و سازماندهی افراد ذکور یک جامعه برای اعمال خشونت فیزیکی است که مستلزم تنظیم انواع خاصی از روابط اجتماعی می‌باشد و منطق خاص خود را دارد. پس به طور کلی می‌توان گفت جنگ به منزله خشونت سازمان یافته تمام عیار بین گروه‌های سیاسی مشخص است.

اگر چه زمان همیشه یک عامل مهم در جنگ بوده است اما ورود تکنولوژی اطلاعاتی باعث شده این مقوله بیش از گذشته اهمیت حساسی پیدا کند. ظهور تکنولوژی اطلاعاتی در جنگ شیوه و ماهیت جنگیدن را تغییر داده است (حسینی تاش، ۱۳۸۷). تحول عظیم در فن‌آوری‌ها، به ویژه فناوری اطلاعات که از آن به عنوان انقلاب در امور نظامی نام برده می‌شود، موجب ظهور تغییرات اساسی در سازمان‌های نظامی شده است (محمدی، ۱۳۸۵). جنگ‌های آینده به شدت متکی بر تکنولوژی اطلاعات خواهد بود. جنگ آینده به هر حال به صورت پایه از جنگ اطلاعاتی برخوردار است. جنگ اطلاعاتی با قواعد و شکل‌های ویژه خود خارج از حوزه جنگ اختیاری ورود میدان کارزار را گریز ناپذیر می‌سازد. آلن کومپان^۳ می‌نویسد: جنگ خلیج فارس جنگی بود که در آن هر گرم سلیسیومی که در کامپیوتری به کار رفته شاید بیش از یک تن اورانیوم تأثیر داشته است (حسینی تاش، ۱۳۸۷). در جنگ‌های آینده از آنجا که بر فناوری و انسان تکیه اساسی می‌شود و احتمالاً شکافی جدی به لحاظ فناوری بین کشورها وجود دارد، لذا کارگزار اصلی آن یعنی انسان از اهمیت زیادی برخوردار می‌گردد (ولی‌وند زمانی، ۱۳۸۹: ۱۰۹). نیروی انسانی و کارکنان نظامی آخرین حلقه در سامانه نبرد آینده محسوب می‌شوند. سربازان آینده با بهره‌گیری از آخرین پیشرفت‌های به دست آمده در زمینه فن‌آوری

1. verdos

2. Closovits

3. Allen Compan

لباس‌های زرهی و ضد گلوله و رایانه‌های همراه و شبکه‌های ارتباط دهنده از آگاهی‌های خیره‌کننده‌ای درباره میدان نبرد برخوردار بوده و خواهند توانست وظایف و مسئولیت‌های نظامی را با کارایی بیشتری انجام دهند (امیری، ۱۳۸۷).

جنگ آینده دارای یک سری ویژگی‌هایی است که دست‌یابی به آنها از مقتضیات جنگ‌های آینده به شمار می‌رود:

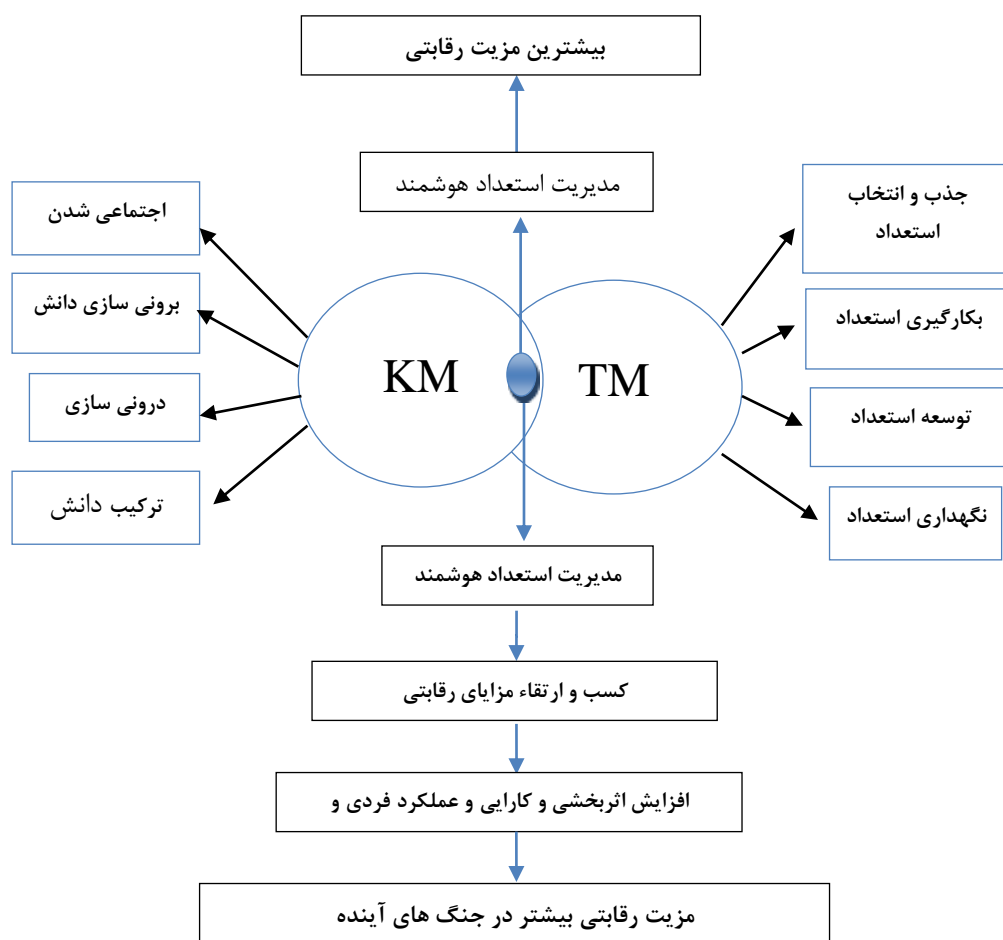
- آرایش سریع
- تخصصی کردن رزم
- پدافند هوایی کارآمد و پر حجم
- جنگ الکترونیک برتر و مؤثر
- فرماندهی و کنترل یکپارچه
- دقت سلاح‌ها
- اتکا به نیروی متخصص
- وحدت در عملیات
- عملیات ممانعتی سریع
- گروه‌های رزمی خود کفای کوچک
- عملیات ویژه
- جنگ ناهم‌تراز (حسینی تاش، ۱۳۸۷).

یافته‌ها

جنگ‌های آینده و مدیریت استعداد هوشمند

با مطالعه و بررسی در مورد جنگ‌های آینده و پیش‌بینی که از جنگ‌های آینده می‌شود، نتیجه‌ای به دست می‌آید حاکی از این است که در اکثر منابع به عامل انسانی و فناوری اطلاعات توجه خاصی شده است. به عبارتی باید متذکر شد که دو عامل عمده و یا دو مؤلفه اصلی در جنگ‌های آینده عامل انسانی و فناوری اطلاعات است. و از آنجا که موضوع این مقاله در رابطه با ترکیب مدیریت دانش و مدیریت استعداد و استفاده از مزایای ارزشمند این ترکیب یا به عبارتی مدیریت استعداد هوشمند است، استفاده از مدیریت استعداد هوشمند بطور مستقیم به افزایش اثربخشی و کارایی عملکرد فردی و سازمانی و نهایتاً منجر به افزایش مزیت رقابتی منابع انسانی در جنگ‌های آینده می‌شود. البته نباید چنین پنداشت که تأثیر مدیریت

استعداد هوشمند بر ارتقاء فناوری اطلاعات غیر مستقیم است، بلکه در خیلی از موارد مدیریت استعداد هوشمند منجر به خلاقیت و نوآوری در سازمان و استفاده از فناوری اطلاعات یا موارد دیگری از این قبیل می‌شود. ولی به دلیل ماهیت انسان و این منبع بسیار با ارزش در این مقاله بیشتر به این عامل پرداخته‌ایم. در نهایت مدلی مفهومی کاربردی از تحقیق در شکل ذیل ارائه شده که استفاده از آن در سازمان‌ها خصوصاً در نیروهای مسلح بسیار اثربخش خواهد بود. (شکل شماره ۲).



شکل شماره (۲) مدیریت استعداد هوشمند و جنگ‌های آینده

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش به جستجوی ارتباط بین دو بعد تحقیق، مدیریت استعداد و مدیریت دانش، پرداخته‌ایم. با بررسی ادبیات این دو بعد معلوم شد که سازمان‌ها برای رسیدن به مزایای رقابتی در پی استفاده حداکثری از استعدادهای موجود در سازمان (مدیریت استعداد) و همچنین استفاده از مدیریت دانش در جهت رسیدن به اهداف خود را دارند. مدیریت استعداد و مدیریت دانش به عنوان مکمل یکدیگر می‌توانند سازمان را در جهت افزایش اثربخشی و کارایی عملکرد سازمانی و فردی و همچنین رسیدن به مزیت رقابتی بیشتر یاری رسانند. سازمان‌ها با استفاده از ابزار مدیریت دانش به عنوان ابزاری قوی برای شناخت چگونگی تبدیل افکار به محصولات و خدمات می‌توانند در جهت مزیت رقابتی بیشتر به انتخاب و جذب نیروی مستعد، توسعه و بکارگیری نیروی مستعد و حفظ و نگهداری آن بپردازد. این سازمان‌ها فقط با استفاده از مدیریت دانش یا مدیریت استعداد به تنهایی نمی‌توانند به عملکرد سازمانی و فردی دست یابند. لذا با توجه به موارد گفته شده در دو زمینه، با تلفیق این دو بعد، مدیریت استعداد و مدیریت دانش، به مدیریت استعداد هوشمند می‌رسیم.

با تعمیم مدل به جنگ آینده و همچنین با بررسی منابع موجود و نظر افراد متخصص در جنگ، به این نکته مهم سوق پیدا می‌کنیم که در جنگ‌های آینده از آنجا که بر فناوری و نیروی انسانی تاکید اساسی می‌شود و احتمالاً شکافی جدی به لحاظ فن‌آوری بین کشورها وجود دارد، لذا کارگزار اصلی آن یعنی نیروی انسانی از اهمیت زیادی برخوردار می‌گردد. لذا در این مقاله نیز بیشترین تاکید بر روی منابع انسانی به عنوان مهمترین و با ارزش‌ترین دارایی هر سازمان و هر کشور در جهت رسیدن به اهداف مورد نظر توجه شده، و از آنجا که بکارگیری و ترکیب مدیریت دانش و مدیریت استعداد (مدیریت استعداد هوشمند) باعث افزایش اثربخشی و کارایی عملکرد فردی و سازمانی و همچنین مزیت رقابتی بیشتر خواهد شد. نهایتاً مدلی مفهومی ارائه شده که می‌تواند برای سازمان‌ها خصوصاً در سازمان نیروهای مسلح به عنوان یک مزیت رقابتی برای جنگ‌های آینده دارای اثربخشی و کارایی قابل قبولی باشد.

منابع

- آقائی کوهساره، موسی (۱۳۹۱)، مدیریت دانش و سازمانهای یاد گیرنده ، نخستین همایش ملی علوم مدیریت نوین، استان گلستان ،گرگان.
- امیری، افشار (۱۳۸۷)، جنگ‌های آینده و فناوری پیشرفته ، ماهنامه نگرش راهبردی، شماره ۸۹ و ۹۰.
- امیری، مجتبی و جشنی آرانی، مجتبی و خالوئی، غلامعلی (۱۳۹۱)، پیوند مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش، نخستین همایش ملی علوم مدیریت نوین استان گلستان ،گرگان.
- حسینی تاش، سید علی (۱۳۸۷)، بررسی مفهومی پدیده جنگ زمینی آینده، ماهنامه نگرش راهبردی، شماره ۸۹ و ۹۰.
- رضایی، احمد (۱۳۹۱)، مدیریت استعداد هوشمند ، نخستین همایش ملی علوم مدیریت نوین استان گلستان ،گرگان. ص ۳۵-۶۲
- سلاجقه، سنجر و پورجعفری، مریم (۱۳۹۱)، بررسی جایگاه مدیریت دانش در سازمانهای یادگیرنده"، نخستین همایش ملی علوم مدیریت نوین استان گلستان ،گرگان.
- فریدی چلابی، لطفعلی و نادری درشوری، وحید (۱۳۹۱)، مدیریت دانش یا مهندسی مجدد، نخستین همایش ملی علوم مدیریت نوین استان گلستان ،گرگان.
- مدهوشی، مهرداد و نیازی، عیسی (۱۳۹۰)، ارزیابی سطح مدیریت دانش در دانشگاههای منتخب، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۶، ص ۱۳۷-۱۱۶
- محمدی، محمود (۱۳۸۵)، نقش فناوری اطلاعات در جنگ‌های آینده ، تهران، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی طرح فرا سازمانی فاوا نیروهای مسلح.
- ولی‌وند زمانی، حسین و ایمانی سطوت علی (۱۳۸۹)، نقش هویت در صورت بندی رزم ایرانی و تأثیر آن بر جنگ آینده ، فصلنامه مطالعات ملی، شماره ۴۴، ص ۱۴۶-۱۰۱
- Barron, Paul. (2008). "Education and talent management: implications for the hospitality industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Emerald Group, Vol. 20 No. 7, pp. 730-742
- Becker, B.E., Huselid, M.A. and Ulrich, D. (2001), *The HR Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Berger, L. and Berger, D. (2003), *The Talent Management Handbook* McGraw Hill, Cleveland.
- Bhatnagar, Jyotsna. (2007). "Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention", *Emerald Group, Employee Relations*, Vol. 29, No. 6, pp. 640-663.
- Byars, L., and Rue, W. (2008). "Human Resource Management", Published by McGraw-Hill/Irwin. Ninth edition.

- Ciganek, A. P.; Moa, E., & Srite, M. (2010). *Organizational culture for knowledge management systems: a study of corporate users*, IGI Global.
- Chuai, X., and Preece, D., and Iles, P. (2008). "Is talent management just "old wine in new bottles"?: Emerald Group, Management Research News, Vol. 31, No. 12, pp. 901-911.
- Hales, S. (2001). *Dimensions knowledge and its management*, Available at: www.insight.co.uk
- Hughes, J.C., and Rog, E. (2008). "A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations": Emerald Group.
- Kamoche, K., & Maguire, K. (2011), 'Pit sense: appropriation of practice-based knoweldge in a UK coalmine', Human Relations, vol. 64 no. 5, pp. 725-744.
- Lewis, R., and Heckman, R. (2006). "Talent management: A critical review: Science Direct", Human Resource Management Review 16, 139–154.
- Newman,B.and conard,d. (1999).The knowledge management forum.Available at:www. Km-forum.org.
- Phillips, R., and Roper, O. A, (2009),framework for talent management in real estate: Emerald Group, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 11 No. 1, pp. 7-16
- Vaiman, Vlad and Vance, Charles (2008). " Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage", Edward Elgar Publishing, 1st edition, pp.15-35.
- -Wellins, S., and Smith, B., and Rogers, W. Talent Management. (2006)Development